

In deze bijdrage reageren Jeroen de Jong en Marius Meeus op het artikel 'Sociale innovatie, kern van HRM' van Nauta en Blokland.

Sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden

Jeroen de Jong en Marius Meeus

Binnen het departement Organisationswetenschappen van de Universiteit van Tilburg heeft het onderwerp innovatie een belangrijke positie, zowel op het gebied van onderzoek als onderwijs. Daar werken we vanuit de volgende visie op innovatie.

Na jaren van aandacht voor vooral technische innovatie lijkt het tij te keren en komt er eindelijk meer aandacht voor het thema sociale innovatie. Het lijkt zo voor de hand liggend, maar wie de prototypetheorie kent, weet dat associaties van concepten zeer krachtig zijn, bijna een reflexachtig karakter hebben. In die zin zal innovatie altijd meer met techniek dan met 'het sociale' te maken hebben.

De innovatieliteratuur wordt voornamelijk geproduceerd door gamma-wetenschappers (psychologen, sociologen, economen, communicatiewetenschappers, politicologen) en dat impliceert dat het verschijnsel 'sociale' innovatie al lang aandacht krijgt binnen genoemde wetenschapsgebieden. In de arbeidsprocesbenadering, voortkomend uit het werk van onder andere Harry Braverman, was in het bijzonder de impact van technologische ontwikkeling op arbeidsrelaties een kernvraag. Hoe moest er worden omgegaan met die impact? Rond automatisering heeft hetzelfde debat gespeeld: welke impact heeft

ICT op arbeid en hoe gaan we daarmee om? De wetgeving met betrekking tot arbeidsomstandigheden is altijd gebaseerd geweest op humanisering en kwaliteit van de arbeid.

Innovatieconfiguratie

In die zin is sociale innovatie eerder 'oud nieuws' dan iets nieuws. Ons inziens is het vruchtbaarder om eens goed na te lopen of er niet zoets is als een innovatieconfiguratie die – als daarin geen balans bestaat tussen technische, organisatorische en arbeidsrelatie-ontwikkeling – eerder contraproductief zal zijn dan dat er resultaten geboekt zullen worden. Aanschaffen en implementeren van ERP-software bijvoorbeeld brengt meestal taakveranderingen op diverse niveaus met zich mee; wordt er dan niet ook mede gesleuteld aan de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken werknemers, dan zal een en ander nauwelijks effectief gemaakt kunnen worden.

Ons lijkt het veel beter om sociale innovatie te reserveren voor de introductie van nieuwe relaties tussen burgers en organisaties zoals dat werd geadresseerd in de discussie over 'civil society' en burgerschap en milieuvraagstukken. Je kunt ook denken aan de vernieuwingen die ontstaan door immigratiepatronen. Nederland is een multiculturele samenleving

in demografische zin, maar is het dat ook in culturele zin? Zo is het in de Nederlandse thuiszorg nog steeds niet gemakkelijk om autochtone ouderen te laten verzorgen door allochtone verpleegkundigen of verzorgenden. Ook blijft het lastig om oudere, voorheen arbeidsongeschikte medewerkers te reïntegreren, of uitval in lbo en vmbo te verminderen. Participatie van vrouwen in de arbeidsmarkt is veranderd, maar rolpatronen in gezinnen veranderen niet in hetzelfde tempo mee, ook daar is sociale innovatie gewenst. Dat zijn echt sociale problemen, die samenleving en individu tegelijkertijd raken.

De genoemde voorbeelden vragen elk op een eigen manier om sociale innovatie: andere rolpatronen in gezinnen, gewenning aan andere culturele codes en bijbehorende gedragingen, of aan andere maatschappelijke eisen. Wij zouden er een voorstander van zijn dit soort vraagstukken als sociale innovatie te gaan zien, die in organisatieverband weer kunnen leiden tot organisatorische innovaties, of tot technologische innovatie.

Maatschappelijke trends zijn ook voorwaarden voor technische en organisatorische innovaties: dat is een onderzoeksagenda die niet versmald zou moeten worden naar HRM alleen. Wat echt nodig is, is denken in termen van een innovatieset – een verzameling van vaak volgtijdelijk aan elkaar verbonden veranderingen – die gezamenlijk leiden tot een meer gebalanceerde en leefbare samenleving. Het gaat niet aan om daarvoor techniek, organisatie, arbeidsrelaties, of samenlevingspatronen als primaire factor aan te geven, dat soort essentialisme zijn we toch wel voorbij. Om die reden zouden we aandacht willen vragen voor de innovatieset en de onderlinge samenhang daarin, daar is pas echt beleid mee te maken, zowel arbeidsmarktbeleid, als innovatiebeleid als macro-sociaal beleid gericht op sociale cohesie.

Product- en procesinnovatie

Wie toch binnen bestaande denkkaders wil blijven kan gebruik maken van het aloude onderscheid tussen product- en procesinnovatie. Productinnovatie is het ontwikkelen van (nieuwe) producten, procesinnovatie is het ontwikkelen van (nieuwe) bedrijfsprocessen. Sociale innovatie heeft, naar mijn idee, twee functies binnen dit innovatiespectrum, en kan ook op twee manieren geïnterpreteerd worden.

Ten eerste kan sociale innovatie, wanneer we de definities van zowel de Taskforce Sociale innovatie als de nieuwe definitie van Nauta en Blokland nader beschouwen, gezien worden als procesinnovatie. Deze vorm van innovatie wordt over het algemeen gedefinieerd als ‘new elements introduced into an organization’s production or services operations – input materials, task specifications, work and information flow mechanisms, and equipment used to produce a product or render a service – with the aim of achieving lower costs and/or higher product quality (Reichstein and Salter 2006, p. 653)’. Aangezien Nauta en Blokland spreken over vernieuwingen in het *functioneren* van werknemers, en de Taskforce Sociale Innovatie spreekt van vernieuwingen in de *arbeidsorganisatie*, betreft dit voornamelijk elementen rondom taken en werkmechanismen. Concreet kan hierbij gedacht worden aan het koppelen van taak en competentie, en het inrichten van werkprocessen rondom zelfsturende teams.

Ten tweede kan er bij sociale innovatie gesproken worden van het ‘innoveren van randvoorwaarden voor innovatief gedrag’. De ontplooiing van talent, creëren van ruimte voor creativiteit en ondernemerschap, en het prettige werkklimaat zijn randvoorwaarden die vooral indirect product- en procesinnovatie mogelijk maken. Indirect, aangezien onderzoek heeft aangetoond dat autonomie, employability en baantevredenheid positief bijdragen aan innovatief gedrag (zie bijvoorbeeld Scott & Bruce 1994), wat vervolgens kan

leiden tot proces- of productinnovatie. Nauta en Blokland richten zich in hun artikel op dit laatste aspect van sociale innovatie. Interessant genoeg kan het innoveren van deze randvoorwaarden ook onderverdeeld worden in productinnovatie en procesinnovatie. Alleen niet op operationeel gebied, maar op het gebied van HRM. I-deals en cao's à la carte kunnen gezien worden als productinnovaties; het aanbieden van nieuwe vormen van arbeidsvoorwaarden. Wat betreft innovatief gedrag kunnen hierbij echter kanttekeningen geplaatst worden. Onderzoek uitgevoerd door Janssen (2000) en Scott & Bruce (1994) laat zien dat vooral een eerlijke sociale uitwisseling van groot belang is bij innovatief gedrag. Denise Rousseau, grondlegger van de I-deal gedachte (Rousseau, 2005), geeft echter aan dat er een spanningsveld is tussen flexibiliteit en differentiatie van arbeidsvoorwaarden en eerlijkheid (Rousseau, 2001). Ze constateert dan ook dat HR-managers de uitdaging aan moeten gaan om flexibiliteit en differentiatie te koppelen aan een bepaalde mate van (vooral procedurele) eerlijkheid.

De vijf aspecten van sociale innovatie waarover Nauta en Blokland proposities ontwikkelen hebben betrekking op procesinnovatie van HRM. Innovatief gedrag kan gestimuleerd worden door maatregelen zoals meer inspraak, meer verantwoordelijkheden, meer vertrouwen, meer kennisoverdracht tussen theorie en praktijk, en meer employability (springplank in plaats van vangnet). Kortom, nieuwe of andere processen en procedures met het doel een innovatief klimaat en innovatief gedrag te stimuleren. Op het laatste aspect willen we hier nader ingaan, namelijk het vervangen van het vangnet door de springplank.

Geen vangnet maar springplank

Het vervangen van zekerheden door flexibiliteit en inzetbaarheid brengt een interessant

spanningsveld met zich mee. Aan de ene kant kan investeren in werknemersemployability positief gerelateerd zijn aan innovatief gedrag. Aan de andere kant levert het ook risico's op. Zo is er veel bekend over de gevolgen van baanonzekerheid. Wanneer werknemers zich onzeker voelen over hun baan, heeft dit sterk negatieve gevolgen voor werkgerelateerde attitudes en gedragingen (Cuyper & Witte 2007), en voor de gezondheid van werknemers (Hellgren *et al.* 1999; Sverke *et al.* 2002). Door de toenemende wendbaarheid van werknemers, een ontwikkeling die volgens de wetenschappelijke literatuur tot een grenzeloze carrière (Arthur & Rousseau 2001) kan leiden, neemt ook het mogelijke vertrek van werknemers toe. Werknemers kunnen hun specifieke kennis en vaardigheden meenemen, waardoor de organisatie mogelijk aan innovatieve kracht inboet. Aan HRM de taak dit spanningsveld te hanteren, door werknemers de mogelijkheden te bieden zich te ontwikkelen tot flexibele en inzetbare krachten, en hiervan de vruchten te plukken door ze tegelijkertijd langdurig te binden aan de organisatie.

Wij sluiten ons aan bij de auteurs die zeggen dat er nog veel te doen staat op het gebied van sociale innovatie. Zo zou een verdere inbedding ervan in de brede literatuur van innovatie meer duidelijkheid kunnen verschaffen over het begrip sociale innovatie. Meer onderzoek naar determinanten van innovatief gedrag en de invloed van onder andere HRM, maar ook van bredere maatschappelijke trends, kan daarnaast bijdragen aan het stimuleren van innovatief gedrag. Afsluitend wacht socialebeleidsmakers en HRM-afdelingen van Nederlandse organisaties een mooie taak om te gaan met de spanningsvelden veroorzaakt door de innovatieset, vooral op het gebied van cohesie, tolerantie, arbeidsparticipatie, sociale wederkerigheid, eerlijkheid en flexibiliteit en zekerheid.

Literatuur

- Arthur, M.B. & D.M. Rousseau (2001), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford: Oxford University Press.
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York: Monthly Review Press.
- Cuyper, N.D. & H. de Witte (2007), 'Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour', *Work & Stress*, 21(1): 65-84.
- Hellgren, J., M. Sverke & K. Isaksson (1999), 'A two-dimensional approach to job Insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being', *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(2): 179-195.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work-behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287-302.
- Reichstein, T. & A. Salter (2006), 'Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms', *Industrial and Corporate Change*, 15(4): 653-682.
- Rousseau, D.M. (2001), 'The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?', *Organizational Dynamics*, 29(4): 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk, New York: Sharpe.
- Scott, S.G. & R.A. Bruce (1994), 'Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace', *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Sverke, M., J. Hellgren & K. Näswall (2002), 'No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences', *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3): 242-264.

Drs. J.P. de Jong is als docent verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Organisationswetenschappen, Universiteit van Tilburg. Prof. dr. M. Meeus is hoogleraar Strategy, innovation and organizational learning aan de Universiteit van Tilburg